

PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN  
KINERJA PADA RUMAH SAKIT WIDODO NGAWI

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur



Oleh :

PRINGGO ADI SASONGKO

0913010117/FE/EA

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2014

**SKRIPSI**  
**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN**  
**KINERJA PADA RUMAH SAKIT WIDODO NGAWI**

Yang Diajukan

**PRINGGO ADI SASONGKO**  
0913010117/FE/AK

Disetujui untuk Ujian Lisan

Pembimbing Utama

Prof. Dr. H. Soeparlan Pranoto, SE, MM.CA.    Tanggal : .....  
NIP. 314203 09 0276 2

Mengetahui  
Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi

**Drs. Ec. H. Rahman Amrullah Suwaidi, MSi**  
NIP. 19600330 198603 1003

**SKRIPSI**  
**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN**  
**KINERJA PADA RUMAH SAKIT WIDODO NGAWI**

Yang diajukan

**PRINGGO ADI SASONGKO**  
0913010117/FE/AK

Telah dipertahankan dihadapan  
Dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur  
Pada Tanggal 16 Januari 2014

Pembimbing Utama  
Ketua

Tim Penguji

Prof. Dr. H. Soeparlan P, SE, MM. Ak, CA.  
NIP. 3 4203 09 0276 2

Prof. Dr. H. Soeparlan P, SE, MM. Ak. CA  
NIP. 3 4203 09 0276 2

Sekretaris

Dra. Ec. Sri Hastuti, M. Si

Anggota

Dra. Ec. Sari Andayani, M. Aks

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”  
Jawa Timur

Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, SE. MM  
NIP. 19630924 198903 1001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke Hadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayahNya yang diberikan kepada penulis sehingga skripsi yang berjudul “PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT WIDODO NGAWI” dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini ditulis untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Dalam menulis skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak yang telah memberikan motivasi, bimbingan, saran, serta dorongan baik secara moril maupun materiil. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP selaku Rektor Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, SE. MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur.
3. Bapak Drs. Ec. H. Rahman Amrullah Suwaidi, MSi selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur.
4. Bapak Drs. Ec. Saiful Anwar, M.Si, selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

5. Dr. Hero Priono, MSi, Aks selaku Ketua Progdi Akuntansi Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur.
6. Bapak Prof. Dr. H. Soeparlan Pranoto, SE, MM. CA. selaku Dosen Pembimbing yang dengan kesabaran dan kerelaan telah membimbing dan memberi petunjuk yang sangat berguna, sehingga terselesaikannya skripsi ini..
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta segenap tenaga kerja, karyawan, dan rekan-rekan mahasiswa terutama Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur.
8. Bapak dan Ibu, yang telah memberikan doa, kasih sayang, dukungan, dan bantuannya secara moril maupun materiil yang telah diberikan selama ini, sehingga mampu menghantarkan penulis menyelesaikan studinya.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas segala dukungan dan inspirasinya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca akan penulis terima dengan senang hati. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak. Amin Ya Rabbal Alamin.

Surabaya, Desember 2013

PRINGGO ADI SASONGKO

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
ABSTRAKSI .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Landasan Teori .....	11
2.2.1. Pengertian Kinerja .....	11
2.2.1.1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja .....	12
2.2.1.2. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja .....	16
2.2.1.3. Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja .....	16

2.2.2. Pengertian Rumah Sakit .....	17
2.2.2.1. Definisi Rumah Sakit .....	17
2.2.2.2. Penilaian Kinerja Rumah Sakit .....	19
2.2.3. Balanced Scorecard .....	20
2.2.3.1. Pengertian Balanced Scorecard .....	20
2.2.3.2. Konsep Balanced Scorecard .....	21
2.2.3.3. Karakteristik Balanced Scorecard .....	22
2.2.3.4. Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard .....	25
2.2.3.5. Keunggulan Balanced Scorecard .....	26
2.2.3.6. Cara Mengukur Balanced Scorecard .....	28
2.2.3.7. Perspektif di Dalam Balanced Scorecard ..	29
2.3. Kerangka Pikir .....	36
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Variabel Penelitian .....	38
3.2. Definisi Operasional dan Ukuran Variabel .....	38
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	42
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	43
3.5. Populasi dan Sampel .....	43
3.6. Pengujian Instrumen Penelitian .....	45
3.7. Ruang Lingkup dan Jenis Penelitian .....	46
3.8. Metode Analisis Data .....	47

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian .....	56
4.1.1. Deskripsi Obyek Penelitian .....	56
4.1.2. Motto, Visi dan Misi .....	57
4.1.3. Struktur Organisasi .....	57
4.1.4. Fasilitas Pelayanan .....	71
4.1.5. Fasilitas dan Jasa Layanan RS Widodo Ngawi .....	72
4.1.6. Penilaian Kinerja RS Widodo Ngawi .....	74
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian .....	80
4.2.1. Analisis Perspektif Pelanggan .....	81
4.2.2. Analisis Perspektif Keuangan .....	84
4.2.3. Analisis Perspektif Bisnis Internal .....	88
4.2.4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	96
4.3. Pembahasan .....	99
4.3.1. Implikasi Penelitian .....	99
4.3.2. Perbedaan Penelitian Sekarang dengan Terdahulu .....	101
4.3.3. Keterbatasan Penelitian .....	103



## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan .....	104
5.2. Kesimpulan .....	105

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Balanced Scorecard Sebagai Strategi Dalam Suatu Manajemen .....	24
Gambar 2.2. Hubungan Empat Perspektif Balanced Scorecard .....	26
Gambar 2.3. Ukuran Utama Pada Perspektif Pelanggan .....	33
Gambar 2.4. Kerangka Pikir .....	37
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Rumah Sakit Widodo Ngawi .....	59

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1.     Rating Scale .....	28
Tabel 2.2.     Ukuran Kinerja .....	29
Tabel 4.1.     Ukuran hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja untuk setiap Sasaran Strategik .....	79
Tabel 4.2.     Uji Validitas (Nonparametric Correlations) Kepuasan Pasien Rumah Sakit Widodo Ngawi .....	81
Tabel 4.3.     Uji Reliabilitas Kepuasan Pasien Rumah Sakit Widodo Ngawi .....	82
Tabel 4.4.     Rasio Ekonomi RS. Widodo Ngawi Tahun 2010 – 2012 ..	85
Tabel 4.5.     Rasio Efisiensi RS. Widodo Ngawi Tahun 2010 – 2012....	86
Tabel 4.6.     Rasio Efektivitas RS. Widodo Ngawi Tahun 2010 – 2012	87
Tabel 4.7.     Data Karyawan Medis, Paramedis, Tenaga Medis dan Non Keperawatan dengan Tenaga Non Medis pada Rumah Sakit Widodo Ngawi dilihat dari Pendidikan Tahun 2012 .....	89
Tabel 4.8.     Data Pasien Rumah Sakit Widodo Ngawi Tahun 2012.....	92
Tabel 4.9.     Hasil Perhitungan BTO, GDR, NDR Pada Rumah Sakit Widodo Ngawi Tahun 2012 .....	93

Tabel 4.10.	Jumlah Pelatihan Karyawan Pada Rumah Sakit Widodo Ngawi Tahun 2012 .....	98
Table 4.11.	Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang .....	102

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner
2. Hasil Jawaban Responden
3. Hasil Perhitungan SPSS
4. Laporan Laba Rugi

# PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT WIDODO NGAWI

PRINGGO ADI SASONGKO

## ABSTRAK

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi nirlaba karena Balanced Scorecard tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial seperti Rumah Sakit.

Tujuan Penelitian ini Untuk mengetahui Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Widodo Ngawi.

Populasi dan Sampel dalam penelitian ini adalah pasien dan karyawan Rumah Sakit Widodo tahun 2012 dan metode analisis data yang digunakan adalah dengan pendekatan deskriptif kuantitatif statistik komparatif.

Berdasarkan pengujian diatas Rumah Sakit Widodo Ngawi memungkinkan untuk menerapkan Balanced Scorecard, karena dengan Balanced Scorecard semua aspek dapat diukur. Penerapan Balanced Scorecard dimungkinkan karena rumah sakit telah memformulasikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan Balanced Scorecard. 1) perspektif pelanggan dimana pelayanan medis yang dilakukan sudah mampu memberikan kepuasan pasien. Kemudian dilihat dari pespektif keuangan terlihat 3E yang dicapai belum optimal, karena efisiensi penggunaan biaya operasional belum efisien. 2) perspektif proses bisnis internal dimana tenaga medis memiliki jenjang pendidikan dokter spesialis dan tenaga non medis memiliki jenjang pendidikan D3. Selanjutnya dilihat dari sistem pelayanan terpadu, rata-rata sudah menggunakan sistem berbasis komputerisasi, serta pemanfaatan fasilitas sudah tergolong baik. 3) Analisis mengenai perspektif employeeed and organization capacity yang menunjukkan bahwa dilihat dari indeks kepuasan kerja karyawan sudah dikategorikan puas, sedangkan dilihat dari learning and training index dianggap masih rendah dari yang distandarkan.

Kata Kunci : Balanced Scorecard, Perspektif Pelanggan, Perspektif keuangan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

# Bab I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan (Cahyono, 2000). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan reward dan punishment system (Ulum, 2009).

Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan salah satu cara yang umumnya digunakan oleh manajemen tradisional untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan kepada aspek keuangan, karena lebih mudah diterapkan sehingga tolok ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Sistem ini lazim

dilakukan dan mempunyai beberapa kelebihan, akan tetapi karena hanya menitikberatkan pada aspek keuangan tentunya menimbulkan adanya kelemahan. Pengukuran kinerja berdasar aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur asset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan kesetiaan pelanggan.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Kinerja yang baik harus mempunyai sistem pengukuran kinerja yang andal dan berkualitas, sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek-aspek non-keuangan. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton (2000) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan Balanced Scorecard. Konsep Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu:

1. Financial perspective (perspektif keuangan)
2. Customer perspective (perspektif pelanggan)
3. Internal bisnis perspective (perspektif proses bisnis internal) dan
4. Learning and growth perspective (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).



Balanced Scorecard merupakan strategi bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan organisasi. Dengan demikian Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi. Lebih dari itu, Balanced Scorecard dapat menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatannya di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada awalnya, Balanced Scorecard dirancang untuk digunakan pada organisasi yang bersifat mencari laba, namun kemudian berkembang dan diterapkan pada organisasi nirlaba. Terdapat perbedaan yang signifikan terhadap penggunaan pada organisasi laba dengan organisasi nirlaba, diantaranya adalah pada organisasi laba perspektif finansial adalah tujuan utama dari perspektif yang ada, sedangkan pada organisasi nirlaba perspektif konsumen merupakan tujuan utama dari perspektif yang ada. Perspektif finansial dalam organisasi laba adalah berupa finansial atau keuntungan, sedangkan dalam organisasi nirlaba perspektif finansial adalah pertanggungjawaban keuangan mengenai penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi nirlaba karena Balanced Scorecard tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sesuai dengan jenis organisasi nirlaba yaitu menempatkan laba sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang bersifat kualitatif dan non keuangan.

Rumah sakit umum merupakan salah satu instansi yang bergerak di bidang sektor publik dalam bidang jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit umum bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah sakit umum sebagai salah satu instansi harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non-keuangan kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. Balanced Scorecard merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Rumah Sakit Widodo Ngawi merupakan salah satu rumah sakit swasta yang berada di kabupaten Ngawi. Selama ini pengukuran kinerjanya hanya menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional, yaitu membandingkan target yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan yang diterima oleh rumah sakit, serta ukuran jasa standar pelayanan rumah sakit. Pengukuran tersebut dirasa kurang memadai karena hanya menggunakan standar umum penilaian.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen yang dimiliki Balanced Scorecard untuk mengukur kinerja organisasi melalui empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi organisasi dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Rumah Sakit Widodo Ngawi menjadi

lebih baik dari sekarang. Dengan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Widodo Ngawi”

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan permasalahan : Bagaimana Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Widodo Ngawi?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu mengetahui Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Widodo Ngawi.

## 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

### 1. Bagi Pihak Rumah Sakit

- a. Memberikan informasi yang sangat akurat mengenai kinerja yang telah dicapai oleh Rumah Sakit.
- b. Sebagai bahan pertimbangan untuk dapat lebih meningkatkan kinerja Rumah Sakit agar lebih efisien dan efektif di masa yang akan datang.

## 2. Bagi Peneliti

Sebagai perbandingan antara teori yang didapatkan selama ini dengan kenyataan yang ada di lapangan, khususnya tentang konsep Balanced Scorecard yang digunakan sebagai alat sistem penilaian kinerja manajemen suatu perusahaan yang komprehensif, koteren dan terintegrasi.

## 3. Bagi Pengembang Ilmu Pengetahuan

Sebagai bahan masukan dalam memenuhi Balanced Scorecard dan dapat dijadikan acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya.